

b. o. z. o. v.

K. K. K. K. K.

1.

The Great Eight Competencies – Dave Bartram.

Factor	Predictori principali	Titlul competenței	Definiția Competenței
1	Nevoia de Putere și Control Extraversiunea	Conducere și Decizie	Preia controlul și exercită abilități de leadership. Inițiază acțiuni, dă direcții și își asumă responsabilitatea
2	Amabilitatea	Susținere și Cooperare	Îi susține pe ceilalți și le dă dovadă de respect și de atenție în situațiile sociale. Pune oamenii pe primul plan, lucrând în mod eficient cu indivizi și echipe, clienți și angajați
3	Extraversiunea Aptitudinea mentală generală	Interacțiune și Prezentare	Comunică, creează și întreține în mod eficient relații cu oamenii. Are succes în a persuadea și influența pe ceilalți. Relaționează cu ceilalți într-un mod relaxat și încrezător
4	Aptitudinea mentală generală Deschiderea pentru experiențe noi	Analiză și Interpretare	Dă dovadă de gândire clară, analitică. Ajunge la centrul problemelor și chestiunilor complexe. Își aplică în mod eficient propria expertiză. Se adaptează și învață rapid noile tehnologii.
5	Deschiderea pentru experiențe noi Aptitudinea mentală generală	Creare și Conceptualizare	Lucrează bine în situațiile ce necesită deschidere la idei și experiențe noi. Caută noi oportunități de învățare. Tratează situațiile și problemele în mod inovator și creativ. Gândește în mare și în mod strategic. Susține și declanșează schimbarea organizațională.
6	Conștiinciozitatea	Organizare și Execuție	Planifică din timp și muncește în mod sistematic și organizat. Respectă îndrumările și procedurile. Se focalizează pe satisfacția clientului și furnizează un produs sau serviciu de calitate, ce respectă standardele.
7	Stabilitatea emoțională	Adaptare și Coping	Se adaptează și răspunde bine la schimbări. Gestionează presiunea în mod eficient și face față eșecurilor
8	Nevoia de reușită Amabilitate negativă	Inițiativă și Performanță	Se focalizează pe rezultate și pe atingerea obiectivelor personale. Muncește cel mai bine atunci când munca este legată de rezultate, iar impactul efortului personal este evident. Dă dovadă de <u>înțelegere</u> în legătură cu afacerile, comerțul și finanțele. Caută oportunități pentru dezvoltarea personală și pentru avansarea în carieră.





V. Aplicații practice ale modelului Big-Five

2

V.1. Sfera organizațiilor și a transporturilor

În această secțiune vom prezenta principalele aplicații ale modelului Big-Five cu referire directă la: (a) analiza muncii; (b) selecția de personal; (c) securitatea și protecția muncii; (d) testarea conducătorilor auto.

V.1.1. Aplicații în analiza muncii

În mod tradițional, analiza muncii era utilizată printr-o abordare de tip KSAO (în engleză: „knowledge, skills, abilities and other characteristics”) pentru a determina cunoștințele, deprinderile, abilitățile și alte caracteristici necesare pentru a realiza cu succes activitatea presupusă de un anumit post. O alternativă la această abordare KSAO este PBJA (în engleză: „personality based job analysis”) (Raymark, Schmit și Guion, 1997). Acești autori definesc douăsprezece competențe majore (ex.: leadership; aderență la etica muncii; sensibilitate la nevoile celorlalți etc.) pe care le pun în legătură cu modelul personalității cu cinci factori, după un panel cu experți în domeniu.

O altă abordare bazată pe rezultate anterioare observate în literatura de specialitate, aparține lui Howard și Howard (2001). Aceștia definesc o sută de competențe legate de aspecte psihologice pe care le pun în legătură cu modelul personalității în cinci factori. În tabelul de mai jos sunt specificate, cu scop ilustrativ, douăzeci și cinci dintre competențe.

Tabelul 45. Douăzeci și cinci de competențe din perspectiva modelului „Big-Five” (adaptare după Howard și Howard, 2001 – The CentACS Professional Competency Profile)

Ir.	Competența	Descriere	Tip	D	E	C	A	S
1	Abilitatea de ascultare activă	Ascultă poziția celorlalți înainte de a-și exprima poziția; are disciplina de a-și aștepta rândul înainte de a exprima un punct de vedere.	2		-	+	+	
2	Abilitatea de comunicare scrisă	Are în minte cititorul și nevoile acestuia; petrece (mult) timp și efort pentru a defini forma finală a unui material scris. (formele în + calitatea !!)	2	+		+		-
3	Abilități de prezentare orală	Arată încredere de sine în fața unui grup de oameni; îi place să fie purtătorul de cuvânt al unui grup.	2	+	+	+		+
4	Abilități de leadership	Își asumă rolul de conducător; îi place să-și asume responsabilități ce vizează schimbări mari; abil(ă) în a lua decizii. De oameni nu-l vad ca pe un conducător, degeaba își asumă el rolul asta!	1		++	++	- (+)	+
5	Abilități de muncă în echipă	Își subordonează nevoile personale la cele ale echipei; se bucură sincer că face parte din echipă; este disponibil(ă) la nevoile celorlalți.	1	+	+	+	++	+
6	Flexibilitate	Este dispus(ă) să schimbe prioritățile dacă este nevoie; poate adopta poziții variate; se poate abate de la reguli dacă acestea devin o frână.	1	+	+	-	+	+

Nr.	Competența	Descriere	Tip	D	E	C	A	S
7.	Abilități interpersonale	Menține relații favorabile cu oamenii; colaborează ușor cu ceilalți; are fler în relaționarea cu ceilalți.	1	+	+		++	
8.	Asumarea de riscuri	Este neînfricat(ă) în abordarea necunoscutului; curiozitate ridicată.	1	+	++	-	-	+
9.	Auto-disciplină	Poate rezista tentațiilor, nu este impulsiv(ă); respectă orarul și indicațiile primite.	1	-	-	++	+	+
10.	Abilități de muncă independentă	Se descurcă în sarcinile ce presupun munca de unul singur; nu are nevoie de ceilalți pentru a fi supervizat sau pentru a i se structura sarcina.	1	++		+	-	+
11.	Gândire analitică	Se simte confortabil(ă) să analizeze documente și să formuleze strategii adecvate; are curiozitate intelectuală.	1	+				
12.	Integritate și încredere	Menține confidențialitatea informațiilor dacă este cazul; este auto-disciplinat(ă); își câștigă credibilitatea în fața celorlalți prin stabilitate și consecvență în acțiune.	1			++	+	+
13.	Abilitatea de a lua decizii	la decizii adecvate; nu amână deciziile; își menține deciziile adoptate.	1	+	+	++	-	+
14.	(Mentoring) Leadership	Împărtășește celorlalți expertiza sa; îi ajută pe ceilalți să se integreze și să-și dezvolte cariera.	2		+	+	++	+
15.	Motivarea celorlalți	Pune în valoare ceea ce este mai bun din ceilalți; îi recompensează în mod obiectiv și consecvent pe cei care merită; îi pasă de ceilalți. <i>Știe ce-i motiv pe ceilalți</i>	1		++	+	+	+
16.	Obiectivitate în evaluare	Evaluează în mod imparțial; poate face abstracție în evaluare de nevoile și interesele personale; nu manifestă reținere în a prezenta adevărul.	1			+	+	++
17.	Orientarea spre calitate	Menține standarde înalte; monitorizează eficient performanța; aderă la regulamentele existente.	2	=		+	-	+
18.	Orientarea spre clienți	Este orientat spre client și nevoile acestuia; reacționează prompt la cerințele acestora; este orientat spre a cunoaște clienții și nevoile acestora.	2		+	-	++	-
19.	Orientarea spre profit	Maximizează veniturile și cifra de afaceri; utilizează resursele cu măsură; preocupat de reducerea costurilor implicate.	2	-	+	+	-	+
20.	Orientarea spre siguranță	Manifestă prudență în operarea cu echipamentele; respectă principiile ergonomiei; evită comportamentele impulsive.	1	-		+	+	+
21.	Perseverență	Rămâne focalizat(ă) pe priorități; perseverează în sarcină până la finalizarea ei; nu renunță în fața dificultăților.	1	-	-	++		+
22.	Rezistență la muncă rutinieră („paperwork”)	Atent(ă) la detalii; tinde să evite realizarea greșelilor; abil(ă) în identificarea acestora; menține documentele într-un mod organizat.	1	-	-	++		
23.	Spirit antreprenorial	Lucrează bine sub presiune, este animat(ă) de dorința de a reuși; este dispus(ă) să-și asume riscuri; caută noi nișe de acțiune. <i>(SE REPETA → ASUM de riscuri)</i>	1	+	+	+	-	+
24.	Spirit creativ	Inovativ(ă) și inventiv(ă); este capabil(ă) să ofere soluții noi.	2	++	+	-		
25.	Viziune	Preferă gândirea strategică în locul celei tactice; ia mereu în considerare implicațiile deciziilor prezente asupra viitorului.	1	++		+		

Legendă: 1 – trăsături necesare și suficiente pentru a observa competența vizată;
 2 – trăsături necesare, dar nu și suficiente pentru a observa

COMPETENȚE : poziții manageriale de mijloc

- 1. Orientarea spre rezultate / țintă**
- 2. Organizare și conducere a echipelor**
- 3. Dezvoltarea a altora, îndrumare**
- 4. Muncă în echipă, cooperare**
- 5. Luare de decizii**
- 6. Asumarea responsabilității**
- 7. Rezolvarea problemelor**
- 8. Flexibilitate**
- 9. Auto - dezvoltare**
- 10. Abilități de negociere**

B. Definirea competențelor (în ordine alfabetică)

Abilități de negociere:

Abilități care fac posibilă o pregătire și o dirijare efectivă a unei discuții spre un rezultat particular obținut de două sau mai multe părți; aceasta implică, în același timp, orientare spre rezultate și flexibilitate.

Agent efectiv al schimbării:

Abilitatea de a iniția și a lua măsuri de o importanță reală în activitatea care influențează progresul bazat pe o evaluare activă și independentă a situației anterioare.

Asumarea responsabilității:

vezi luare de decizii

Auto-dezvoltare:

Demonstrează învățarea continuă pentru a îmbunătăți abilitățile și a dobândi noi cunoștințe și competențe. Acceptă feedback-ul și își modifică comportamentul, învață din greșeli și tratează constructiv eșecurile. Dorește să fie inovativ.

Auto-motivare:

Abilitatea de a găsi și utiliza aspecte pentru a menține sau îmbunătăți realizările sau atitudinile pe termen lung, independent de existența sau de inexistența motivației externe.

Aceasta poate fi demonstrată fie prin depășirea obiectivelor standard fără factori motivaționali specifici, fie prin menținerea / creșterea realizărilor în perioade de lipsă totală sau slabă motivare externă.

Auto-organizare:

Abilitatea de a fixa obiective, priorități, mijloace și măsuri potrivite, pe termen scurt și lung, pentru a atinge în timp scopuri personale și profesionale și a depune efortul adecvat pe o bază flexibilă.

Competențe de conducere:

A fi conștient de statutul de lider și a se comporta ca atare. Aceasta include atitudinea față de muncă, abilitățile cognitive și sociale ale unui manager. Atitudinea față de muncă este determinată de performanța înaltă și inițiativă precum și de evidența, flexibilitatea și abilitatea de a face față sarcinilor. Pe lângă abilitatea cognitivă, care reprezintă o combinație a percepției analitice cu creativitate și imaginație, abilitățile sociale sunt de asemenea la fel de importante. Aceasta include o atitudine de genul "orientat spre oameni", precum organizarea echipei, dezvoltarea altora, cooperare și delegare.

Conducere a echipelor (team leadership):



Intenția de a lua un rol de lider al unei echipe sau a unui grup. Implică dorința de a-i conduce pe alții. Termenul este general și uneori denumește uneori o poziție de autoritate formală. "Echipă" trebuie înțeles ca orice grup în care persoana își asumă un rol de lider.

Controlul stresului:

Abilitatea de a se obișnui cu factorii de stress de natură fiziologică și psihologică (de exemplu aflux de informații, presiunea timpului). Aici sunt implicate diverse elemente, de la trăsăturile primare ale sistemului nervos al individului, clasificarea factorilor de stress și tactici de control al stress-ului ca relaxarea intenționată.

Creativitate:

Abilitatea persoanei de a crea noi valori materiale și mentale, aceasta însemnând un produs nou, original și unic. Abilitatea este bazată pe abilitățile persoanei, motivație, cunoștințe și îndemănări.

Dezvoltare a altora, îndrumare:

Implică o intenție naturală pentru a stimula dezvoltarea altora pe termen lung prin învățare, cu un nivel corespunzător al analizei nevoilor și alte idei sau eforturi. Se concentrează pe intenția de dezvoltare și efecte și mai puțin pe rolul formal al trainingului.

Dezvoltarea relațiilor:

Construiește sau menține relații sau rețele de contacte prietenoase, mutuale și calde cu oamenii.

Flexibilitate:

Abilitatea de a se adapta și de a munci efectiv în cadrul unor situații variate și în grupuri variate de indivizi. Flexibilitatea reclamă înțelegerea și aprecierea perspectivelor diferite și chiar opuse asupra unei situații, adaptarea abordării individuale la cerințele unei situații care se modifică și schimbarea sau acceptarea schimbărilor din organizația proprie sau cerințele postului.

Gândire pozitivă:

Abilitatea de a trata frustrarea și situațiile nesatisfăcătoare, eșecurile; a nu fi descurajat dacă unele lucruri nu ating așteptările și a căuta întotdeauna o soluție în loc de a renunța.

Gândire strategică, conceptuală:

Abilitatea de a identifica modele sau conexiuni între situații care nu sunt legate în mod evident și a identifica probleme cheie sau care stau la baza unor situații complexe. Include utilizarea raționamentului creativ, conceptual și inductiv.

Influențarea altora:



Implică o decizie de a-i convinge, influența sau impresiona pe alții pentru ^{ca} a orienta sau obține sprijinul pentru unele activități programate. Se bazează pe dorința de a avea un impact sau efect asupra altora atunci când persoana are un program propriu de activități, a crea o impresie specifică sau a determina un curs de acțiune pe care ceilalți să-l adopte.

Inițiativă:

Se referă la: 1) identificarea unei probleme, obstacol sau oportunitate și 2) a acționa în lumina a ceea ce privește problemele sau oportunitățile curente sau viitoare. De asemenea, inițiativa poate fi văzută în contextul realizării unor lucruri proactiv și nu în acela al unei simple gândiri asupra acțiunilor viitoare. Cadrul temporal se mută de la completarea proiectelor trecute sau curente spre acțiunea asupra oportunităților sau problemelor viitoare. Planificarea strategică formală NU este inclusă în această competență.

Luare de decizii

Abilitatea de a lua decizii independent și cu responsabilitate și a aplica aceste decizii consecvent în practică. Această competență este cel mai bine demonstrată în situații complexe, unde este inclusă bineînțeles și un anumit grad de risc. Luarea de decizii reprezintă abilitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru o decizie particulară și de a acționa rapid și la timp.

Muncă în echipă, cooperare:

Implică intenția de a muncii cooperativ cu alții, de a fi parte a unei echipe, a munci împreună, ca opus al muncii separate sau concurente. pentru ca această competență să fie eficientă intenția trebuie să fie naturală. Munca în echipă și cooperarea pot fi luate în considerare atunci când subiectul este membru al unui grup care funcționează ca o echipă. Termenul "echipă" este definit larg ca orice sarcină sau proces orientat spre un grup de indivizi.

Organizare a echipelor:

Abilitatea unei persoane de a sprijini și facilita cele mai eficiente conexiuni interpersonale și profesionale cu un grup de persoane, astfel încât acest grup este legat nu numai prin obiective comune ci și prin roluri specifice, dinamică, cooperare și reguli proprii de comportament. A transforma un grup într-o echipă înseamnă a crea o nouă calitate a comunicării eficiente, cooperare, orientare spre ținta finală și motivare.

Orientare spre clienți:

Implică o dorință de a ajuta sau servi clienții, a le satisface nevoile. Înseamnă concentrarea eforturilor pe descoperirea și întâmpinarea nevoilor clientului sau clientului potențial. Clientul poate fi definit în sens larg, incluzând clienții finali, distribuitori sau "clienți" interni.

Orientare spre realizări

Preocuparea pentru a munci bine sau pentru a depăși un standard de excelență.

Standardul poate fi unul legat de performanța trecută a individului (tendință spre îmbunătățire); de o măsură obiectivă (orientare spre rezultate); de depășirea altora (concurență); poate fi dat de obiective fixate de cineva sau chiar ceva ce nimeni nu a mai realizat (inovare).

Orientare spre rezultate

Orientare spre rezultate/țintă:

A reuși în mod consecvent finalizarea unor acțiuni în termenele fixate și a da rezultate într-un timp fixat; a aloca efectiv timpul, a trata cereri multiple și priorități concurente; a urmări obiectivele și a munci din greu pentru a le atinge.

Orientare spre risc:

Abilitatea de a lua decizii și de a-și asuma responsabilități în situații în care rezultatul final poate avea consecințe negative (materiale, sociale etc.) aceste situații implică riscuri care provin din mediul extern (economie, dezvoltarea pieței, alți oameni, alte circumstanțe care nu pot fi influențate), dar și din partea propriei persoane (performanță pe termen lung sub presiunea timpului, etc.)

Rezolvarea problemelor:

Abilitatea de a adopta strategia corectă a alegerilor și respectarea regulilor atunci când apare o situație problemă.

**HANDBOOK OF PSYCHOLOGY – VOL. 12 : INDUSTRIAL AND
ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. (2003)**

CAP. 3 – PERFORMANȚA ÎN MUNCĂ

MODELUL MULTIFACTORIAL AL LUI CAMPBELL

Campbell (1990) a definit opt dimensiuni comportamentale ale performanței și afirmă că acestea „sunt suficiente pentru a descrie vârful ierarhiei latente pentru toate slujbele din DOT. Totuși, cei opt factori nu au aceeași formă. Aceștia au diferite paternuri de factori subgenerali, iar conținutul lor variază în mod diferit în funcție de slujbe. Mai mult, oricare slujbă anume ar putea să nu încorporeze toate cele opt componente” (Campbell, 1990, p.708). Cei opt factori sunt prezentați în lista următoare :

1. Priceperea/ competența (proficiency) pentru sarcină, specifică unei slujbe : se referă la cât de bine cineva poate efectua sarcinile ce alcătuiesc nucleul cerințelor tehnice ale unei slujbe și care diferențiază o slujbă de alta.

2. Priceperea/ competența (proficiency) pentru sarcină, ne-specifică unei slujbe : se referă la cât de bine cineva poate efectua sarcinile care nu sunt unice pentru slujba respectivă și care sunt cerute de majoritatea sau chiar de toate slujbele dintr-o organizație.

3. Comunicarea orală și scrisă : se referă la cât de bine poate cineva să scrie sau să vorbească în fața unui public de orice mărime.

4. Demonstrarea efortului : se referă la cât de bine se focalizează cineva pe sarcinile legate de slujbă și la cât de stăruitor și de intens lucrează acea persoană la sarcinile respective.

5. Menținerea disciplinei personale : se referă la cât de mult evită individul comportamentele negative ca consumul intens de alcool, încălcarea regulilor și absenteismul.

6. Facilitarea performanței echipei și a colegilor : se referă la cât de bine cineva își susține, ajută și stimulează colegii și la cât de mult ajută la funcționarea grupului ca o unitate eficientă.

7. Supervizarea : se referă la cât de bine își influențează cineva subordonații prin intermediul unei interacțiuni față-în-față.

8. Management și administrație : se referă la cât de bine cineva efectuează alte funcții de management (ce nu implică supervizarea) ca de pildă stabilirea

a ce ?!

COMPETENȚE

1. ABILITĂȚI DE COMUNICARE

Abilitatea de a comunica, oral și în scris, în mod concis, adecvat și folosind informații precise.

Nivele : Comunică în mod satisfăcător

Comunică clar și în mod concis

Comunică cu ajutorul diferitelor mijloace media

Conduce întruniri și este capabil să vorbească în public

2. ADAPTABILITATE

Abilitatea de a accepta schimbarea și de a fi eficient, chiar și în mediile incerte sau instabile.

Nivele : Abilitatea de a accepta schimbarea

Își adaptează prioritățile și obiectivele

Știe cum să se adapteze la mediul companiei

Adaptează strategii

3. FOCALIZAREA PE CLIENT

Abilitatea de a înțelege nevoile și prioritățile clienților (interni și externi) și de a răspunde la așteptările acestora.

Nivele : Furnizează servicii utile

Își asumă responsabilități

Vizează nevoile și așteptările subiacente

Acționează ca un ambasador al clientului

4. MUNCA ÎN ECHIPĂ

Abilitatea de a plasa obiectivul echipei în fața obiectivelor personale și de a stabili relații eficiente de muncă cu alte persoane

Nivele : Muncește cu ceilalți

Îi implică pe ceilalți

Cultivă o atmosferă pozitivă în echipă

Creează legături inter-funcționale



5. INIȚIATIVĂ ȘI COMPORTAMENT PROACTIV

Abilitatea de a identifica și profita de oportunități și de a anticipa probleme fără a aștepta instrucțiuni.

Nivele : Răspunde la probleme și oportunități
 Vede dincolo de situația prezentă
 Știe cum să anticipeze
 Monitorizează pe termen lung mediul companiei

6. CĂUTAREA INFORMAȚIEI

Abilitatea de a strânge și utiliza informații relevante de la diverse surse

Nivele : Utilizează informațiile disponibile
 Pune întrebări și analizează situații
 Utilizează diverse strategii de cercetare
 Dezvoltă sisteme și tehnici

7. PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE

Abilitatea de a dezvolta metode de muncă în mod clar, eficient și logic.

Nivele : Planifică activități specifice
 Ierarhizează munca în funcție de ordinea priorităților și planifică în avans
 Schițează planuri generale
 Transformă strategiile de termen lung în planuri clar definite

8. ORIENTAREA PE REZULTATE

Abilitatea de a-și orienta acțiunea, dând prioritate atingerii rezultatelor așteptate de către organizație ; și abilitatea de a contribui la dezvoltarea organizației și de a implementa resursele necesare atingerii obiectivelor setate.

Nivele : Atinge obiectivele setate, *În timpul necesar*
 Se străduiește să depășească rezultatele cerute și să-și îmbunătățească performanța
 Stabilirea obiectivelor provocatoare (înalte/ interesante) pentru sine și pentru ceilalți
 Își stabilește obiective profesionale extrem de dificile.

Feedback de tip 360

▼ autoevaluare
▲ evaluarea de către ceilalți

	0	1	2	3	4	5	▼▲
• COMPETENȚE PROFESIONALE					▼		3,75
					▲		4,25
1. Cunoștințe profesionale					▼		4
					▲		4,4
2. Valorificarea cunoștințelor				▼			3,5
				▲			4,1
• COMPETENȚE PERSONALE					▼		4
					▲		4,1
3. Orientare spre realizare, dezvoltare					▼		4
					▲		4,3
4. Orientare spre calitate					▼		4
					▲		4,9
5. Centrare pe rezultate, eficacitate					▼		4
					▲		4,3
6. Inițiativă, implicare					▼		4,5
					▲		4,4
7. Polivalență, flexibilitate					▼		4,5
				▲			3,3
8. Rezistență la stress, autocontrol				▼			3
				▲			3,4
• COMPETENȚE INTERPERSONALE					▼		3,67
					▲		3,54
9. Abilitate socială, comunicare					▼		3,5
					▲		3,9
10. Disponibilitate pentru negociere					▼		4
				▲			3,5
11. Deschidere și toleranță					▼		3,5
				▲			3,3
12. Dezvoltarea celorlalți					▼		-
				▲			3,46
• INTEGRITATE ȘI ETICĂ					▼		4,35
					▲		4,56
13. Integritate personală, onestitate					▼		4,2
					▲		4,32
14. Loialitate și dedicare					▼		4,5
					▲		4,8

4

PERFORMANȚA/ COMPORTAMENTUL ÎN MUNCĂ CRITERII DE EVALUARE PENTRU PERSONALUL „CASTELLUCI”

CUNOȘTINȚE ACUMULATE, AUTODEZVOLTARE

1. CUNOȘTINȚE SPECIFICE POSTULUI

Măsura în care angajatul are cunoștințele necesare pentru a obține performanțe pe post.

2. PREOCUPARE PENTRU DEZVOLTARE PERSONALĂ/ FORMARE

Măsura în care angajatul caută să participe la cursuri de formare / perfecționare sau să învețe din activitatea pe postul actual în scopul unei dezvoltări profesionale ulterioare.

ABORDAREA SARCINILOR

3. VOLUM DE MUNCĂ, EFICACITATE

Volumul de muncă realizată comparativ cu volumul total de muncă sau frecvența cu care angajatul finalizează sarcinile la termenele stabilite.

4. DISPONIBILITATE PENTRU EFORT

Disponibilitate pentru eforturi suplimentare, pentru muncă peste program sau neregulată.

5. METICULOZITATE, PRECIZIE

Măsura în care angajatul muncește cu grijă și atenție la detalii pentru a nu mai fi nevoie să refacă sau să corecteze.

6. CREDIBILITATE, ÎNCREDERE

Măsura în care se poate conta pe angajat că va duce munca până la capăt, îndeplinindu-și angajamentele, în ciuda dificultăților.

7. SOLICITUDINE, RESPONSABILITATE

Gradul în care angajatul se străduiește să rezolve cerințele clienților externi sau interni.

8. REZISTENȚĂ LA STRES, AUTOCONTROL

Măsura în care angajatul face față situațiilor stresante, se controlează, rămânând calm și eficient în situații cu potențial conflictual.

9. FLEXIBILITATE, ADAPTABILITATE

Disponibilitatea pentru asumarea unor sarcini noi – variate sau pentru modificarea modului de lucru în concordanță cu schimbarea nevoilor departamentului sau ale clientului.

ABORDAREA CELORLAȚI

10. COMUNICARE, ABILITATE SOCIALĂ

Măsura în care angajatul comunică ușor cu ceilalți, simțindu-se în largul său în contact cu persoane și grupuri diferite (șefi, colegi, clienți).

11. DISPONIBILITATE PENTRU NEGOCIERE

Abilitatea de a negocia cu alții, de a utiliza argumente raționale și a obține concesii pentru a depăși diferențele de opinie, asigurând o rezolvare acceptabilă pentru toți.

12. DESCHIDERE ȘI TOLERANȚĂ

Măsura în care angajatul manifestă deschidere, toleranță și tact în relațiile interpersonale.

13. ANGAJARE PENTRU SUCCESUL ECHIPEI

Măsura în care angajatul se implică în „viața grupului” și cooperează pentru realizarea obiectivelor echipei.

INTEGRITATE ȘI ETICĂ

14. INTEGRITATE PERSONALĂ, ONESTITATE

Măsura în care angajatul este sincer, admite propriile greșeli, nu tinde să „paseze vina”, să se arate superior față de ceilalți sau să primească „credit” pentru meritele altora.

15. LOIALITATE ȘI DEDICARE

Măsura în care salariatul respectă angajamentele luate, reglementările interne (ex confidențialitate, neconcurență) și nu-și pune interesele personale înaintea celor ale firmei.

NUMAI PENTRU MANAGERI/ SUPERVIZORI

16. PLANIFICARE, ORGANIZARE

Prevederea și planificarea activităților, stabilirea de obiective precise și tangibile, de sarcini clar definite pe care le repartizează echilibrat colaboratorilor.

17. URMĂRIREA OBIECTIVELOR

Asigurarea îndeplinirii obiectivelor / standardelor acționând corectiv dacă este nevoie.

18. MOTIVAREA COLABORATORILOR

Obiectivitate în evaluarea performanțelor și echitate în acordarea (proponerea) recompenselor pentru colaboratori.

PERFORMANȚA/ COMPORTAMENTUL ÎN MUNCĂ (STANDARDE DE EVALUARE)

A. EXCELENTĂ

- Performanța angajatului se situează în mod evident și constant deasupra nivelului cerut de post.

B. PESTE AȘTEPTĂRI

- Performanța se situează în general deasupra cerințelor postului.

C. CORESPUNZĂTOARE AȘTEPTĂRILOR

- Performanța se situează în mod constant la nivelul cerut de post.

D. ACCEPTABILĂ CU ÎMBUNĂTĂȚIRI

- Performanța se situează uneori sub așteptări. Este necesar un efort pentru îmbunătățirea ei.

E. INACCEPTABILĂ

- Performanță situată în mod evident sub nivelul cerut de post. Nu se poate continua astfel.

ERORI DE EVITAT ÎN EVALUAREA PERFORMANȚELOR/ COMPORTAMENTULUI ÎN MUNCĂ

EFFECTUL DE HALO. Este un adevăr recunoscut că prima impresie pe care reușește să ne-o facă o persoană oarecare este adesea superficială. Frecvent, un individ sociabil este considerat și inteligent; le fel, unei persoane atrăgătoare i se pot asocia cu mai multă ușurință anumite circumstanțe atenuante etc. În practica evaluărilor făcute în laborator sau acordării de calificative s-a constatat că evaluatorii tind să aprecieze global calitățile unei persoane în strânsă dependență de notările pe care le-au făcut anterior. De exemplu, dacă cineva este punctual la serviciu, fiind prezent întotdeauna cu câteva minute înaintea „șefului”, i se va acorda un calificativ mai mare; el va obține, de pildă, la însușirea „potențial creativ”, o apreciere favorabilă deși este lipsit tocmai de creativitate. În același timp, un cercetător modest, care nu face paradă de cunoștințele sale și își realizează sarcinile de proiectare într-o manieră originală, va fi notat probabil cu mai multă severitate chiar la această caracteristică, pentru că impresia globală este mai puțin favorabilă.

Deci, dacă o persoană este considerată superioară din punctul de vedere al unei anumite caracteristici, apare tendința de a o nota în mod similar și în ce privește alte calități, supraestimându-le. Este valabilă și reciprocă. Termenul de „halo” se referă la acea aureolă creată în jurul personalității unui individ sau la extensia unei însușiri pozitive sau negative și asupra altora.

EROAREA INDULGENȚEI / EXIGENȚEI. Practica aprecierii profesionale opune evaluatorului situații dificile în care trebuie să noteze prieteni sau cunoștințe. În acest caz apare tendința de creștere a subiectivității notării prin acordarea nejustificată de calificative prea favorabile. Același lucru îl întâlnim în situațiile când notarea afectează statutul persoanei evaluate. Vorbim în această situație de eroarea indulgenței. Opusul acestei erori este aceea a exigenței, în care tendința este de a opera numai în aria polului defavorabil al scalei de apreciere. Desigur, aceste erori pot să se manifeste diferit, în funcție de persoana evaluatorului. În consecință, notarea se va face cu multă generozitate pentru prieteni și obiectiv pentru restul personalului. Alteori, generozitatea este o particularitate a evaluatorului, care consideră că „oferind” un calificativ bun la toată lumea va fi lipsit de probleme deoarece toți vor fi mulțumiți. Eroarea exigenței poate afecta la fel numai anumite persoane cărora evaluatorul dorește să le „demonstreze” puterea sa sau intervine ca o percepție greșită a noțiunii de exigență, considerând că prin aceasta va reuși să se impună mai mult în fața subalternilor.

EROAREA TENDINȚEI CENTRALE. Eroarea tendinței centrale se referă la tendința evaluatorilor de a evita erorile extreme ale scalei de evaluare („foarte bun”, respectiv „foarte slab”) și de a atribui cu precădere note medii, în proporție mai mare decât o justifică distribuția gaussiană a calităților profesionale. Un astfel de evaluator gândește că nu este bine să acorde calificative mai slabe deoarece va stârni nemulțumirea celor evaluați, dar nici nu va da calificative prea bune pentru ca să nu poată nimeni să-l acuze de favoritism și indulgență. De fapt, aceasta este optica evaluatorilor lipsiți de personalitate sau acelora înconștienți de imperfecțiunea lor.

EROAREA EVALUĂRII „LOGICE”. Acest tip de eroare este o variantă a erorii efectului „halo”. Evaluând o persoană, suntem adesea tentați să acordăm un calificativ pe considerente pur logice; este „logic” (așa „simte” evaluatorul) ca un individ cu inteligență socială peste medie să posede și o bună capacitate de memorare, imaginație ș.a. într-o manieră similară. Cu alte cuvinte, apare o armonie postulată a personalității pornind de la așa-zisele considerente „logice” și mai puțin psihologice. Eroarea este corectabilă numai prin instruirea evaluatorilor.

EROAREA DE CONTRAST ȘI SIMILARITATE. O imperfecțiune a evaluării poate fi și aceea datorată tendinței evaluatorului de a-i aprecia pe ceilalți în contrast cu propria-i persoană care devine implicit etalon. Dacă evaluatorul este foarte bine pregătit profesional, îi va nota pe alții mai sever, sporind exagerat numărul celor slabi și foarte slabi profesional. Opusă erorii de contrast este eroarea similarității. De exemplu, dacă evaluatorul se consideră ca „o persoană disciplinată”, îi va aprecia pe toți cei evaluați printr-un filtru similar. De fapt, evaluatorul nu face în aceste cazuri decât să-și aprecieze propria-i persoană. Acest tip de evaluatori trebuie instruiți plecând de la percepția lor falsă despre aprecierea oamenilor în general.

EROAREA PROXIMITĂȚII. Această eroare are drept cauză principală construcția sistemului de evaluare, adică modalitatea în care itemii au fost plasați sau ordonați. Este vorba de așa-numitul „efect al ordinii” care ilustrează influența unui item asupra celorlalți. Astfel, dacă un item reprezintă un aspect la care cel notat a fost apreciat ca foarte bun, evaluatorul poate fi influențat în notarea itemului următor și chiar a celorlalți. Uneori poate să apară chiar reacția inversă, dacă la un aspect aprecierea făcută este favorabilă, la următorul va fi nefavorabilă sau moderată ș.a.

Criterii de evaluare – funcții de execuție

de repetiție ?

Nr. Crt.	Criterii de performanță	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa I	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa II	Definirea criteriului pentru funcționarii publici din clasa III
1.	Adaptabilitate	Capacitatea de a îndeplini activitățile pe care la presupune realizarea atribuțiilor corespunzătoare funcției publice, a atribuțiilor delegate, precum și a activităților sau lucrărilor cu caracter neplanificat.	Capacitatea de a îndeplini activitățile pe care la presupune realizarea atribuțiilor corespunzătoare funcției publice, a atribuțiilor delegate, capacitatea de a desfășura activități într-un context reglementat.	Capacitatea de a îndeplini activitățile pe care la presupune realizarea atribuțiilor corespunzătoare funcției publice, a atribuțiilor delegate, capacitatea de a desfășura activități într-un context reglementat.
2.	Asumarea responsabilităților	Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activități, de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din greșeli și de a nu le mai repeta.	Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activități, de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din greșeli și de a nu le mai repeta.	Capacitatea de a accepta erorile sau, după caz, deficiențele proprii activități, de a răspunde pentru acestea; capacitatea de a învăța din greșeli și de a nu le mai repeta.
3.	Capacitatea de a rezolva problemele	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscului.	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin identificarea soluțiilor adecvate de rezolvare și asumarea riscului.	Capacitatea de a depăși obstacolele sau dificultățile intervenite în activitatea curentă, prin solicitarea soluțiilor adecvate de rezolvare.

4.	Capacitatea de implementare	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea activităților în mod corespunzător, în scopul realizării obiectivelor.	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea activităților în mod corespunzător, în scopul realizării obiectivelor.	Capacitatea de a pune eficient în practică soluțiile proprii și pe cele dispuse pentru desfășurarea activităților în mod corespunzător, în scopul realizării obiectivelor.
5.	Capacitatea de autoperfecționare și de valorificare a experienței dobândite.	Angajament în realizarea obiectivelor; dorința permanentă de perfecționare profesională, de îmbunătățire a activității curente; aptitudinea de a pune în practică cunoștințele și deprinderile dobândite.	Angajament în realizarea obiectivelor; dorința permanentă de perfecționare profesională, de îmbunătățire a activității curente; aptitudinea de a pune în practică cunoștințele și deprinderile dobândite.	Angajament în realizarea obiectivelor; dorința permanentă de perfecționare profesională, de îmbunătățire a activității curente; aptitudinea de a pune în practică cunoștințele și deprinderile dobândite.
6.	Capacitatea de analiză și sinteză	Capacitatea de a interpreta un volum mare de informații, de a identifica și de a valorifica constantele și elementele noi, de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat.	Capacitatea de a interpreta un volum mare de informații, de a identifica și de a valorifica constantele și elementele noi, de a selecta aspectele esențiale pentru domeniul analizat.	
7.	Creativitate și spirit de inițiativă	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin crearea unor moduri alternative de rezolvare a problemelor curente; atitudine pozitivă față de idei noi; inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate.	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin crearea unor moduri alternative de rezolvare a problemelor curente; atitudine pozitivă față de idei noi; inventivitate în găsirea unor căi de optimizare a activității desfășurate.	Atitudine activă în soluționarea problemelor și realizarea obiectivelor prin crearea unor moduri alternative de rezolvare a problemelor curente; atitudine pozitivă față de idei noi; spirit inventiv.
8.	Capacitatea de planificare și de acțiune strategică	Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a organiza timpul propriu sau, după caz, al celorlalți, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu.	Capacitatea de a previziona cerințele, oportunitățile și posibilele riscuri și consecințele acestora; capacitatea de a anticipa soluții și de a organiza timpul propriu, pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu.	Capacitatea de a organiza timpul propriu pentru îndeplinirea eficientă a atribuțiilor de serviciu.
9.	Capacitatea de a comunica	Aptitudinea de a transmite și recepta cu ușurință informațiile, în scris și verbal.	Aptitudinea de a transmite și recepta cu ușurință informațiile, în scris și verbal.	Aptitudinea de a transmite și recepta cu ușurință informațiile, în scris și verbal.

10.	Capacitatea de a lucra independent	Capacitatea de a desfășura activități pentru îndeplinirea atribuțiilor de serviciu fără a solicita coordonare, cu excepția cazurilor în care activitățile implică luarea unor decizii care depășesc limitele de competență.		
11.	Capacitatea de a lucra în echipă	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite și de a influența ideii, pentru realizarea obiectivelor acesteia.	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite și de a influența ideii, pentru realizarea obiectivelor acesteia.	Capacitatea de a se integra într-o echipă, de a-și aduce contribuția prin participare efectivă, de a transmite și de a influența ideii, pentru realizarea obiectivelor acesteia.
12.	Competența în redactare	Capacitatea de a se exprima în scris fluent, clar și concis, de a utiliza corect vocabularul și de a folosi limbajul corespunzător exigențelor care trebuie să caracterizeze documentele elaborate.	Capacitatea de a se exprima în scris fluent, clar și concis, de a utiliza corect vocabularul și de a folosi limbajul corespunzător exigențelor care trebuie să caracterizeze documentele elaborate.	Capacitatea de a se exprima în scris fluent, clar și concis, de a utiliza corect vocabularul și de a folosi limbajul corespunzător exigențelor care trebuie să caracterizeze documentele elaborate.
13.	Capacitatea de consiliere	Capacitatea de a oferi sprijin informațional, cu argumentare solidă, justificată corespunzător și prezentată în mod adecvat atunci când este solicitat.		
14.	Capacitatea de îndrumare	Capacitatea de a oferi informația adecvată desfășurării unei anumite activități și de a oferi sprijin în valorificarea acesteia.	Capacitatea de a oferi informația adecvată desfășurării unei anumite activități și de a oferi sprijin în valorificarea acesteia.	
15.	Abilități în utilizarea calculatoarelor și a altor echipamente informatice	Aptitudinea de a utiliza calculatoarele, folosind tehnici standard de procesare; capacitatea de a utiliza sisteme specifice postului, abilitatea de a utiliza alte tipuri de echipament de birou: copiatoare, faxuri, proiectoare.	Aptitudinea de a utiliza calculatoarele, folosind tehnici standard de procesare; capacitatea de a utiliza sisteme specifice postului, abilitatea de a utiliza alte tipuri de echipament de birou: copiatoare, faxuri, proiectoare.	Aptitudinea de a utiliza calculatoarele, folosind tehnici standard de procesare; capacitatea de a utiliza sisteme specifice postului, abilitatea de a utiliza alte tipuri de echipament de birou: copiatoare, faxuri, proiectoare.

16.	Respectul față de lege și loialitatea față de interesele instituției	Cunoașterea și aplicarea consecventă a regulamentelor specifice activității curente, precum și susținerea instituției și a obiectivelor ei prin promovarea politicilor, strategiilor și a unei imagini favorabile.	Cunoașterea și aplicarea consecventă a regulamentelor specifice activității curente, precum și susținerea instituției și a obiectivelor ei prin promovarea politicilor, strategiilor și a unei imagini favorabile.	Cunoașterea și aplicarea consecventă a regulamentelor specifice activității curente, precum și susținerea instituției și a obiectivelor ei
17.	Conduita în timpul serviciului	Respectarea normelor de disciplină și a normelor etice în îndeplinirea atribuțiilor și realizarea obiectivelor, în relațiile cu funcționarii publici, cu cetățenii, precum și cu ceilalți beneficiari ai serviciilor prestate de funcționarii publici.	Respectarea normelor de disciplină și a normelor etice în îndeplinirea atribuțiilor și realizarea obiectivelor, în relațiile cu funcționarii publici, cu cetățenii, precum și cu ceilalți beneficiari ai serviciilor prestate de funcționarii publici.	Respectarea normelor de disciplină și a normelor etice în îndeplinirea atribuțiilor și realizarea obiectivelor, în relațiile cu funcționarii publici, cu cetățenii, precum și cu ceilalți beneficiari ai serviciilor prestate de funcționarii publici.

Criterii de evaluare – funcții de conducere

Nr. Crt.	Criterii de performanță	Definirea criteriului
1.	Capacitatea de a organiza	Capacitatea de a identifica activitățile care trebuie desfășurate de structura condusă, delimitarea lor în atribuții, stabilirea pe baza acestora a obiectivelor; repartizarea echilibrată și echitabilă a atribuțiilor și a obiectivelor în funcție de nivelul, categoria, clasa și gradul funcționarului public.
2.	Capacitatea de a conduce	Abilitatea de a crea o viziune realistă, de a transpune în practică și de a o susține; abilitatea de a planifica și administra activitatea unei echipe formate din personalități diferite, cu nivel diferit al capacității de a colabora la îndeplinirea unei atribuții; capacitatea de a adapta stilul de conducere la situații diferite, precum și de a acționa pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor.
3.	Capacitatea de coordonare	Armonizarea deciziilor și acțiunilor personalului, precum și a activităților din cadrul unui compartiment, în vederea realizării obiectivelor acestuia.
4.	Capacitatea de control	Capacitatea de supraveghere a modului de transformare a deciziilor în soluții realiste, depistarea deficiențelor și luarea măsurilor necesare pentru corectarea la timp a acestora.
5.	Capacitatea de a obține cele mai bune rezultate	Capacitatea de a motiva și de a încuraja dezvoltarea performanțelor personalului prin: cunoașterea aspirațiilor colectivului, asigurarea unei perspective de dezvoltare și a unei atitudini de încredere; aptitudinea de a asculta și de a lua în considerare diferite opinii, precum și de a oferi sprijin pentru obținerea unor rezultate pozitive pentru colectiv; recunoașterea meritelor și cultivarea performanțelor.
6.	Competența decizională	Capacitatea de a lua hotărâri rapid, cu simț de răspundere și conform competenței legale, cu privire la desfășurarea activității structurii conduse.
7.	Capacitatea de a delega	Capacitatea de a transfera atribuții personalului din subordine care corespunde din punct de vedere legal și al competențelor proprii, în scopul realizării la timp și în mod corespunzător a obiectivelor structurii conduse.
8.	Abilități în gestionarea resurselor umane	Capacitatea de a planifica și de a administra eficient activitatea personalului subordonat, asigurând sprijinul și motivarea corespunzătoare.
9.	Capacitatea de a dezvolta abilitățile personalului	Cunoașterea aptitudinilor personalului din subordine, inclusiv prin capacitatea de a crea, de a implementa și de a menține politici de personal eficiente, în scopul motivării acestuia.

10.	Competența în gestionarea resurselor locale	Capacitatea de a utiliza eficient resursele materiale și financiare alocate.
11.	Abilități în domeniul instruirii	Capacitatea de a identifica nevoile de instruire ale personalului din subordine și de a formula propuneri privind tematica și formele concrete de realizare a instruirii.
12.	Abilități de mediere și negociere	Capacitatea de a organiza și de a conduce o întâlnire, precum și de a o orienta către o soluție comun acceptată, ținând seama de pozițiile diferite ale părților; capacitatea de a planifica și de a desfășura interviuri.
13.	Obiectivitate în apreciere	Corectitudine în luarea deciziilor; imparțialitate în evaluarea personalului din subordine și în modul de acordare a recompenselor pentru rezultatele deosebite în activitate.
14.	Criteriile de performanță pentru funcționarii publici de execuție din clasa I, prevăzute la pct.I.1, I.2, I.3, I.6, I.7, I.8, I.9, I.10, I.11, I.13, I.14, I.15, I.16, I.17 se aplică și la evaluarea performanțelor funcționarilor publici de conducere. — — — — —	

CARDURI CU COMPETENTE – schiță a modelului

Categorie: Abilități legate de gândire

* **Gândirea analitică** se referă la abilitatea de a înțelege o situație prin împărțirea acesteia în componente și identificarea elementului cheie sau a chestiunilor complexe subiacente. Implică abilitatea de a organiza și compara în mod sistematic diferitele aspecte ale unei probleme sau situații și de a determina relații de tip „cauză-efect” pentru a rezolva problemele într-un mod rațional, eficient și decisiv. Asigurați-vă de validitatea și acuratețea tuturor informațiilor.

* **Discernământul în afaceri** este abilitatea de a înțelege implicațiile deciziilor de afaceri și străduința de a îmbunătăți performanța organizațională. Această abilitate necesită ca individul să fie conștient de problemele/ chestiunile principale din afaceri, de procesele și rezultatele ce au un impact asupra nevoilor de afaceri a clientului și a organizației

* **Gândirea conceptuală** se referă la abilitatea de a identifica paternuri sau conexiuni dintre situații care nu sunt legate în mod evident, și de a identifica aspecte cheie sau chestiuni subiacente din situațiile complexe. Acest lucru include utilizarea proceselor de gândire care nu sunt neapărat caracterizate de o gândire liniară, sau a raționamentului creativ, conceptual sau inductiv

* **Insightul decisiv** combină abilitatea de a apela la experiență, cunoștințe și formare și de a rezolva în mod eficient situații din ce în ce mai complexe și dificile. Implică descompunerea problemelor, schițarea diferitelor implicații și recunoașterea paternurilor și conexiunilor ce nu sunt legate în mod evident. Acest lucru duce la identificarea chestiunilor subiacente și luarea celor mai bune decizii la momentul cel mai potrivit. La nivel înalt, paramentrii pe care se bazează luarea deciziilor devin din ce în ce mai complecși și ambigui și necesită moduri inedite de gândire a problemelor.

* **Focalizarea pe termen lung** combină judecata rezonabilă și realistă cu angajamentul legat de rezultatele cheie. Se cere îmbinarea gândirii vizionare cu pragmatismul și perseverența, această focalizare fiind descrisă ca „conducerea temeinică a unui vapor în ape agitate și necunoscute”. Indivizii cu această competență au abilitatea de a menține angajamentul altora și, pentru a întâmpina provocările individuale, situaționale sau organizaționale, se bazează pe încrederea în ei înșiși și pe insight.



* **Managementul resurselor organizaționale** se referă la abilitatea de a înțelege și de a dirija în mod eficient resursele organizaționale (oameni, materiale, bunuri, bugete...etc). Aceasta este dovedită prin măsurarea, planificarea și controlarea resurselor în vederea maximizării rezultatelor. Este necesară o evaluare a nevoilor calitative (de ex. satisfacția clientului) și cantitative (de ex. costurile serviciilor).

* **Planificarea, organizarea și coordonarea** implică planificarea proactivă, stabilirea prototipurilor și alocarea resurselor. Este exprimată prin dezvoltarea și implementarea planurilor din ce în ce mai complexe. Pe de altă parte, mai implică monitorizarea și ajustarea muncii pentru a atinge obiectivele și a obține rezultatele scontate de organizație.

* **Rezolvarea de probleme/ Judecata** se referă la abilitatea de a analiza sistematic probleme, de a organiza informațiile, identifica factorii cheie, de a identifica cauzele subiacente și de a genera soluții.

* **Orientarea strategică** este abilitatea de a lega viziuni pe termen lung și concepte cu munca zilnică, lucru care merge de la simpla înțelegere la o înțelegere sofisticată a impactului pe care îl are lumea (adică lumea politică-socială-economică ...etc) asupra strategiilor și alegerilor.

Categorii : Conștiința/ sensibilitatea socială

* **Contactul cu partenerii externi** se referă la identificarea și implicarea persoanelor externe interesate (acționari – parteneri – clienți – beneficiari – mandatară ..etc) cu scopul de a menține parteneriate pe termen lung.

* **Preocuparea legată de impactul imaginii** se referă la conștientizarea de către individ a modului în care alții îl văd, îi văd rolul și modul în care privesc organizația. Cel mai înalt nivel al acestei competențe este legat de conștientizarea și preferința pentru respectul comunității pentru organizație. Preocuparea legată de impactul imaginii este o competență foarte potrivită pentru poziția de manager.

* **Managementul Conflictului** este abilitatea de a dezvolta relații de muncă ce facilitează prevenirea și/ sau soluționarea conflictelor din organizații.

* **Dezvoltarea clienților** implică intenția sinceră de a stimula dezvoltarea unei clientele cât mai diverse. „Clientul” se referă la public, la clienții interni, la colegi, parteneri, egali, la agenții/ ministere și la alte organizații guvernamentale.



* **Impactul și Influența** se referă la abilitatea de a influența, persuadea sau convinge pe ceilalți să adopte un anumit plan de acțiune. Acest lucru implică utilizarea tehnicilor de persuasiune, abilităților de prezentare și negociere pentru a obține rezultatele dorite.

* **Căutarea informației** este determinată de dorința de a ști mai multe despre lucruri, persoane sau probleme. Acest lucru implică depășirea chestiunilor de rutină sau care sunt cerute de slujbă. Poate include și „săpături” pentru a ajunge la informații exacte, rezolvarea discrepanțelor prin punerea unor anumite întrebări, sau „scanarea” environmentală mai puțin focalizată care se concentrează pe identificarea oportunităților potențiale sau a unor informații diverse ce ar putea fi utile în viitor.

* **Ascultare, Înțelegere și răspunsuri** se referă la dorința și abilitatea de a înțelege și răspunde în mod eficient altor persoane din diverse medii (backgrounds). Acest lucru include abilitatea de a înțelege cu acuratețe și de a răspunde eficient și la gândurile, sentimentele și grijile pentru ceilalți exprimate, și la cele neexprimate sau exprimate parțial. Persoanele ce dau dovadă de nivele înalte ale acestei competențe dețin o înțelegere profundă și complexă a celorlalți, inclusiv sensibilitate interculturală.

*Ascultare / Comunicare
activă*

* **Conștiință organizațională** se referă la discernământul de a aprecia și abilitatea de a utiliza relații puternice (power relationships) ori din propria organizație, ori din alte organizații. Acest lucru include abilitatea de a identifica persoanele care iau cu adevărat deciziile și indivizii care îi pot influența ; și abilitatea de a prezice modul în care evenimentele sau situațiile noi pot afecta indivizii și grupurile din organizație.

* **Parteneriatul cu persoanele interesate (acționari –beneficiari – clienți..etc)** se referă la dorința de a lucra în cooperare cu toți partenerii pentru a împlini obiectivele comune. Acest lucru implică conștientizarea faptului că o relație bazată pe încredere este baza pentru succesul în obținerea rezultatelor.

respect

* **Construirea relațiilor cu ceilalți** se referă la efortul de a construi sau a menține relații, rețele de relații sau contacte etice cu persoane care sunt, sau pot fi, niște ajutoare potențiale în atingerea obiectivelor legate de muncă și în stabilirea avantajelor. Aceste persoane pot fi clienți, colegi, parteneri...etc.

* **Muncă în echipă și cooperarea** se referă la abilitatea de a lucra în mod cooperativ în diverse echipe, grupuri de muncă și în diferite arii ale organizației pentru a atinge obiective organizaționale și de grup.

* **Orientarea pe servicii** implică dorința de a identifica și a servi clienți (publicul, colegi, parteneri, instituții educaționale, ONG-uri, ministere/ agenții, etc.) și alte organizații guvernamentale. Acest lucru presupune focalizarea eforturilor proprii pe descoperirea și satisfacerea nevoilor clientului.

* **Construirea Parteneriatelor cu persoanele interesate (acționari – beneficiari – clienți..etc)** se referă la abilitatea de a construi relații pe termen lung cu persoanele interesate. Acest tip de relație este de multe ori construită intenționat și se focalizează în mod tipic pe modul în care relația decurge. Ceea ce este implicit în această competență este demonstrarea respectului și afirmarea așteptărilor pozitive în ce privește persoana interesată.

(se up
veth p

Categorii : Auto-managementul

* **Angajamentul pentru învățarea continuă** implică un angajament legat de gândirea nevoilor prezente și viitoare ale organizației și de învățarea modurilor în care soluțiile noi și diferite pot fi utilizate pentru a asigura succesul și pentru a mobiliza organizația.

* **Grija pentru ceilalți** reflectă o tendință subiacentă de a reduce incertitudinea în mediul înconjurător. Este exprimată sub forma monitorizării și verificării muncii sau informațiilor, insistând asupra clarității rolurilor și funcțiilor, etc. *11. organizare A2 / motivate*

* **Dezvoltarea continuă** implică adoptarea proactivă de acțiuni pentru a îmbunătăți capacitățile personale. Mai implică și dispoziția de a-și evalua propriul nivel de dezvoltare sau expertiză legat de slujbă sau legat de planificarea carierei.

* **Expertiza** include motivația de a se dezvolta și de a utiliza cunoștințe tehnice sau de a împărtăși și altora cunoștințe legate de muncă.

* **Flexibilitatea** este abilitatea și bună voința de a se adapta la munca eficientă și de a munci în mod eficient în situații diferite și cu indivizi sau grupuri diferite. Flexibilitatea presupune înțelegerea și aprecierea perspectivelor diferite și/ sau opuse în legătură cu o chestiune, presupune adaptarea propriei abordări la situațiile schimbătoare și acceptarea schimbărilor în propria slujbă sau organizație.

* **Îmbunătățirea operațiilor** este abilitatea și motivația de a aplica propriile cunoștințe și experiențe pentru îmbunătățirea modurilor de operare. Acest comportament „merge” de la adaptarea abordărilor utilizate în general la dezvoltarea soluțiilor cu totul noi.

* **Inițiativa** implică identificarea unei probleme, obstacol sau oportunitate și adoptarea planului potrivit de acțiune pentru a trata problemele sau oportunitățile actuale sau viitoare. Așa cum este descrisă, inițiativa poate fi văzută în contextul „efectuării proactive” a lucrurilor și nu se referă pur și simplu

doar la gândirea viitoarelor acțiuni. Planificarea strategică formală nu este inclusă în această competență.

* **Inovarea** indică un efort de a îmbunătăți performanța prin efectuarea sau promovarea lucrurilor noi, ca de exemplu introducerea unei soluții sau proceduri necunoscute sau neîncercate până acum în acea arie specifică a organizației.

* **Integritatea** se referă la acțiunile care sunt concordante cu ceea ce o persoană afirmă că este important. Persoanele integre „fac ceea ce zic” comunicându-și intențiile, ideile și sentimentele în mod deschis și direct și întâmpinând deschiderea și onestitatea chiar în negocierile dificile.

* **Angajamentul organizațional** este abilitatea de a-și alinia comportamentul cu nevoile, prioritățile și scopurile organizației și de a promova obiectivele organizaționale pentru a satisface nevoile organizaționale. Mai include acționarea în concordanță cu deciziile organizaționale și comportarea integră.

* **Gândirea dificultăților** se referă la bună voința de a depăși și învăța din experiența personală rezultată dintr-un eșec. Este exprimată prin modul în care indivizii își explică problemele, nereușitele sau evenimentele negative și prin ceea ce au învățat din acele dificultăți.

* **Orientarea pe rezultate** se referă la grija de a depăși standardele de excelență. Standardele pot fi reprezentate de propria performanță din trecut (orientarea pe îmbunătățire), de o măsură a unui obiectiv (orientarea pe reușită), obiectivele înalte pe care ni le setăm sau chiar îmbunătățirea sau depășirea a ceea ce s-a făcut deja (îmbunătățirea continuă). În acest fel, o reușită unică indică orientarea pe rezultate.

* **Încrederea în sine** este încrederea în propriile capacități de a efectua o sarcină și de a selecta o abordare eficientă pentru o sarcină sau o problemă. Aceasta include încrederea în propria abilitate așa cum este exprimată prin circumstanțele din ce în ce mai provocante și încrederea în propriile decizii sau opinii.

* **Autocontrolul** este abilitatea de a-și controla emoțiile și de a-și stăpâni acțiunile negative atunci când ești provocat, când te confrunți cu opoziție sau ostilitate din partea celorlalți sau atunci când lucrezi în condiții stresante. Mai include abilitatea de a-și menține energia în condiții de stres continuu.

Categorii : Eficiența leadershipului

* **Leadershipul schimbării** implică crearea unei noi viziuni pentru organizație și adoptarea acțiunilor necesare pentru a se asigura că membrii organizației acceptă și susțin viziunea. Acest lucru necesită în general ca individul să fie pe o poziție de conducere relativ înaltă, deși nu este tot timpul cazul.

* **Managementul schimbării** este abilitatea de a susține o inițiativă de schimbare care a fost mandatată în interiorul organizației. Implică ajutarea membrilor organizației să înțeleagă ceea ce înseamnă pentru ei schimbarea, și furnizarea îndrumării și susținerii continue pentru a menține entuziasmul și angajamentul angajaților pentru procesul de schimbare. Persoanele ce dețin această competență întâmpină și susțin de bună voie schimbarea. Profită de orice oportunitate pentru a-și explica viziunea legată de viitor și pentru a câștiga susținerea celorlalți

* **Dezvoltarea celorlalți** implică intenția veritabilă de a susține învățarea sau dezvoltarea pe termen lung a celorlalți prin coaching, mentoring și managementul performanței. Se focalizează pe intenția și efectul dezvoltării mai mult decât pe trainingul formal. Pentru ca această competență să fie luată în considerare, acțiunile individului trebuie să fie alimentate mai curând de o dorință veritabilă de a dezvolta pe ceilalți, decât de nevoia de a transfera deprinderile adecvate pentru terminarea sarcinilor.

* **Împuternicirea** este abilitatea de a împărți responsabilitatea cu indivizi și grupuri în așa fel încât aceștia să aibă sentimentul de apartenență și de contribuție la viziunea generală a organizației. Persoanele care practică împuternicirea participă și contribuie la nivel înalt, își asumă riscuri, sunt gata să fie ținute responsabile de rezultate și dau dovadă de leadership. Mai mult, stimulează munca în echipă printre angajați, între departamente, etc. și facilitează în mod adecvat utilizarea eficientă a echipelor.

* **Responsabilizarea angajaților** implică setarea standardelor înalte de performanță și responsabilizarea membrilor echipelor în legătură cu rezultatele și acțiunile lor.

* **Leadershipul** implică dorința de a-i conduce pe ceilalți, inclusiv diverse echipe. Leadershipul este în general, dar nu întotdeauna, demonstrat de pe o poziție de autoritate formală. Termenul de echipă trebuie înțeles aici mai pe larg, în sensul de orice grup cu care persoana interacționează în mod regulat.

Categorie : Focalizarea pe client/ contextul social

* ***Crearea focalizării pe client*** implică crearea unei viziuni orientate pe client organizației și mai implică adoptarea acțiunilor necesare pentru a se asigura că membrii organizației acceptă și susțin viziunea. Implică angajamentul personal și construirea infrastructurii organizaționale necesare pentru susținerea focalizării pe clienți.

CE ESTE O COMPETENȚĂ ?

Un set de deprinderi, de cunoștințe și atribute ce permit unui individ să efectueze o sarcină sau o activitate în cadrul unei funcții sau slujbe specifice

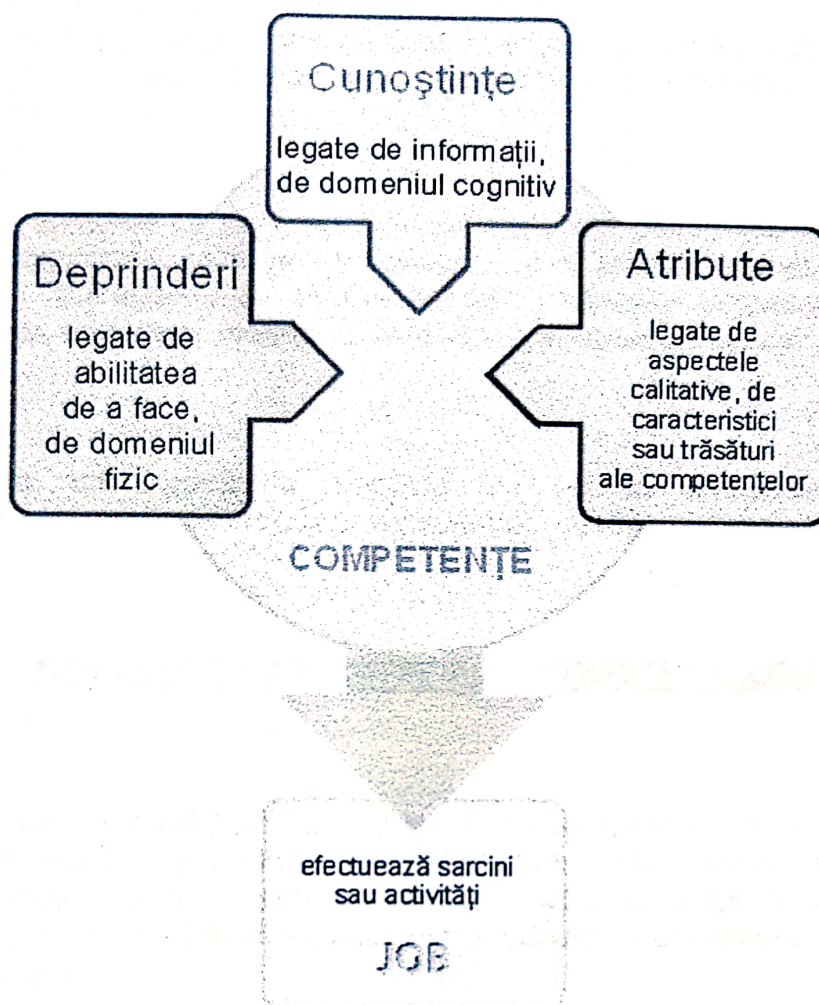
Competența este demonstrată sau însușită în cadrul unei slujbe, aceasta fiind ușor transferată unei alte slujbe.

Competențele Transferabile sunt unități de bază foarte importante pentru oricare slujbă.

O competență specifică este descrisă în UNIDO cu ajutorul comportamentelor cheie reprezentative unei aplicări eficiente. Acestea sunt grupate în trei categorii principale : **Manageriale; Generale sau Tehnice/ Funcționale.**

Aspectul lor aplicativ este subdivizat în trei nivele : **Avansat, Priceput și Cunoscător.**

Funcțiile sau slujbele de top din organizații vor fi definite prin intermediul a 15 competențe esențiale.



TIPURI DE COMPETENȚE

MANAGERIALE

Competențe ce sunt condiferate ca fiind esențiale pentru staff-ul cu responsabilități manageriale sau de supervizare în orice serviciu sau arie, incluzând directorii și posturile de vârf.

Anumite competențe manageriale ar putea fi mai relevante pentru ocupații mai specifice, dar totuși sunt aplicate pe orizontală în cadrul organizațiilor (de exemplu *analiza și luarea deciziilor*, *leadership-ul într-o echipă*, *managementul schimbării...etc*).

GENERALE

Competențe ce sunt considerate ca fiind esențiale pentru tot staff-ul, indiferent de funcție sau nivel (*comunicare, executarea programului, uneltele de procesare...etc*)

TEHNICE/ FUNCȚIONALE

Competențe specifice ce sunt considerate esențiale pentru efectuarea oricărei slujbe din organizație care se încadrează într-o arie de muncă tehnică sau funcțională (*managementul environmental, sectoarele procesului industrial, managementul investiției, finanțe și administrație, resurse umane, management ...etc*)

Orice funcție din organizație necesită un set de competențe esențiale manageriale/ generale și tehnice/ funcționale pentru a fi efectuată în mod eficient.

NIVELELE DE APLICATIE ALE COMPETENTELOR

AVANSAT

Dă dovadă de un nivel înalt de înțelegere a competenței necesare pentru a efectua sarcinile în mod eficient și independent. Dă frecvent dovadă de o aplicare ce indică un nivel înalt de expertiză. Poate să ocupe roluri de sfătuitor sau de formator. Activitățile de muncă sunt efectuate în consistență cu standarde înalte de calitate.

PRICEPUT

Dă dovadă de un nivel bun de înțelegere a competenței necesare pentru a efectua sarcinile în mod adecvat, aproape fără nici o îndrumare. Activitățile de muncă sunt efectuate în mod eficient încadrându-se în standardele de calitate

CUNOSCĂTOR

Demonstrează o înțelegere suficientă a competenței ce trebuie utilizată la locul de muncă, dar are nevoie de îndrumare. Sarcinile și activitățile de muncă sunt efectuate în general sub direcția îndrumătorului.

COMPETENȚELE MANAGERIALE

- Gândirea Strategică și Construirea de Scenarii
- Analiză, Rezolvare de Probleme și Luarea Deciziilor
- Planificare și Organizare
- Managementul Schimbării
- Gestiunea Grupurilor Organizaționale Mici
- Gestiunea Grupurilor Organizaționale Mari
- Leadership în cadrul unei echipe
- Managementul Informațiilor
- Inovare și Creare
- Mediere și Negociere
- Mentoring și Coaching → Leadership
- Facilitare și Moderarea Grupurilor
- Prezentare Vorbitul în Public
- Intervievare

DESCRIEREA COMPETENȚELOR MANAGERIALE

GÂNDIREA STRATEGICĂ ȘI CONSTRUIREA SCENARIILOR

Poate

- GÂNDI în mare
- MERGE mai departe de situația prezentă
- FI sensibil la prioritățile mai mari politice și organizaționale
- EXPLORA și ÎNȚELEGE tendințe, oportunități și riscuri ce ar putea afecta servicii, programe, arii funcționale sau slujbe.
- PROGNOSTICA și INTEGRA diferite opinii
- ELABORA scenarii alternative și modele de afaceri

ANALIZĂ, REZOLVAREA PROBLEMELOR ȘI LUAREA DECIZIILOR

Poate

- ÎNȚELEGE și SCOATE ESENȚIALUL din diverse chestiuni
- IDENTIFICA factori legați de probleme
- DETERMINA informațiile adecvate
- VERIFICA prezumpțiile și faptele
- GENERA soluții creative
- AVEA GRIJĂ de consecințele pe termen lung a deciziilor
- AVEA CURAJUL să ia decizii efective

PLANIFICARE ȘI ORGANIZARE

Poate

- ELABORA planuri realiste și extinse utilizând obiective strategice
- ACȚIONA asupra nevoilor viitoare și poate PROFITA de oportunități
- FI pregătit pentru pierderi
- EVALUA în mod adecvat nivelul resurselor și le poate organiza din timp
- ECHILIBRA cererile de zi cu zi cu eforturile de planificare
- MONITORIZA planificările și poate lua acțiuni coercitive dacă este necesar
- ORGANIZA totul încât lucrurile să fie făcute logic, clar și bine
- UTILIZA în mod eficient timpul

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Poate

- ÎNCURAJA și PRODUCE schimbări în sine și în ceilalți
- CREA condiții și procese pentru a susține schimbarea
- SUSTINE schimbarea, echilibrând oameni, resurse financiare, tehnologie și procese
- ADUCE îmbunătățiri practice
- DEZVOLTA un mediu în care ceilalți se pot exprima și acționa fără frică
- OPERA în transparență
- CONSTRUI încredere

GESTIUNEA GRUPURILOR ORGANIZAȚIONALE MICI

Poate

- ECHILIBRA distribuirea sarcinilor și a resurselor
- STABIL – printr-un proces participativ – obiectivele de grup și cele individuale
- Își poate ASUMA răspunderea și poate DUCE LA CAPĂT angajamentele
- FAVORIZA relațiile colaborative
- IMPLICA personalul în diferiți pași ai procesului de management
- VALORIZA inițiativa și expertiza altora
- GESTIONA stresul la alții și la sine
- EVALUA performanța și TRATA chestiunile motivaționale

GESTIUNEA GRUPURILOR ORGANIZAȚIONALE MARI

Poate

- UTILIZA componentele relevante ale gestiunii grupurilor mici
- CANALIZA în mod efectiv input-ul sau ideile ce provin de la diferite pături organizaționale
- DELEGA un nivel potrivit de autoritate la alte nivele
- ÎNCURAJA unitățile să-și seteze obiective provocante
- CONSTRUI performanță organizațională adecvată și sisteme de monitorizare
- REZOLVA conflicte organizaționale
- OPERA în concordanță cu cele mai bune practici organizaționale

LEADERSHIPUL ÎN ECHIPĂ → I & leadership individual?!

Poate

- CONSTRUI echipe eficiente recunoscând contribuțiile individuale, factorii culturali și contextul organizațional
- CONDUCE în mod eficient diferite tipuri de echipe
- MOTIVA membrii echipei și pe sine pentru obținerea rezultatelor
- IMPUNE programul/ planul echipei în fața intereselor personale/ individuale
- ÎNCURAJA dialogul și poate ACȚIONA în concordanță cu input-ul echipei
- ANTICIPA și REZOLVA conflictele prin urmărirea soluțiilor acceptate de toți
- RECUNOAȘTE în mod adecvat contribuțiile celorlalți
- PARTICIPA în mod eficient în activitățile din organizație

MANAGEMENTUL INFORMAȚIILOR

Poate

- DEFINI indicatori și ORGANIZA scheme de informații eficiente din punct de vedere al costului
- IDENTIFICA sursele de încredere pentru a obține informații pertinente
- UTILIZA informații cantitative și calitative
- FURNIZA informații clienților (interni/ externi) din timp și în mod adecvat
- Se poate ȚINE LA CURENT cu schimbările emergente în tehnologia informației din ariile funcționale
- CĂUTA să aplice tehnologia legată de informații la sarcinile potrivite

INOVARE ȘI CREAȚIE

Poate

- DESCOPERI și IDENTIFICA moduri noi de a face lucruri
- FI LA CURENT cu noile teorii, tendințe sau dezvoltări
- PROVOCA prezumțiile actuale
- CĂUTA să îmbunătățească programele și serviciile
- OBTINE rezultate prin metode diferite
- ÎNCURAJA pe ceilalți să caute noi idei sau abordări
- ÎMBUNĂȚĂȚI metodele tradiționale prin aportul acțiunilor mai eficiente

MEDIERE ȘI NEGOCIERE

Poate

- EVALUA diferite puncte de vedere
- IDENTIFICA argumentele cheie
- FORMULA poziții
- PREZENTA sau PROPUNE metode alternative
- CONSTRUI un consens într-o părți
- AJUNGE la soluții ce satisfac obiectivele fundamentale
- AJUNGE la soluții constructive și poate menține în același timp relații pozitive de muncă

MENTORING ȘI COACHING

Poate

- ÎMPĂRTĂȘI și altora înțelepciune și expertiză profesională
- SĂ SE IMPLICE în mod regulat în schimburi profesionale
- EVALUA cu acuratețe punctele forte individuale și nevoile de dezvoltare
- FACILITA învățarea individuală
- OFERI din timp recunoașterea potrivită
- FURNIZA feedback legat de comportament
- GHIDA și SUSTINE pe alții în legătură cu performanța, cariera sau tendințele de succesiune

FACILITARE ȘI MODERAREA GRUPULUI

Poate

- CONSTRUI și ORGANIZA locații pentru întâlniri/ ședințe
- CONDUCE ședințe
- FACILITA discuțiile de grup
- INTEGRA diferite poziții
- OBTINE ce e mai bun de la grup și își poate echilibra punctele de vedere
- GHIDA grupul pentru a obține rezultate concrete

PREZENTARE ȘI VORBITUL ÎN PUBLIC

Poate

- PREGĂTI prezentări de impact
- EFECTUA o analiză a publicului
- TRANSMITE mesaje concrete
- VORBI clar și concis în public
- UTILIZA tehnologia audio-vizuală potrivită
- SĂ AIBĂ o bună ținută în public
- SĂ RĂSPUNDĂ în mod spontan la întrebările pertinente
- SĂ SE AUTOEVALUEZE după performanța sa pentru a se îmbunătăți pe viitor

INTERVIEWAREA

Poate

- DEFINI scopul interviului și poate PREGĂTI un plan
- EXPLICA PE LARG întrebările pertinente
- GĂSI informațiile factuale importante și poate IDENTIFICA caracteristicile de personalitate
- PARTICIPA în mod eficient la interviurile panel
- ÎNREGISTRA fapte și concluzii
- APLICA proceduri eficiente de recrutare bazată pe competențe și proceduri de selecție
- EFECTUA evaluări ale performanței
- UTILIZA în mod constructiv acele evaluări în procesul de investigare.

APLICAREA SPECIFICĂ A COMPETENTELOR

- Predicția nevoilor legate de resursele umane
- Elaborarea de slujbe/ funcții
- Recrutare
- Selecția personalului și avansarea
- Construirea echipelor

Competențele esențiale manageriale/ generale și tehnice/ funcționale vor fi încorporate în mod sistematic în descrierea postului și în anunțul de recrutare.

- Auto-dezvoltare
- Evaluarea nevoilor de formare
- elaborarea planurilor de succesiune

Competențe manageriale – permit managementul activității proprii sau a altor persoane

- Gândire analitică
- Construirea echipelor
- Comunicare
- Consiliere
- Creativitate
- Adoptare de decizii
- Delegare de sarcini
- Focalizare pe rezultate
- Influențarea altor persoane
- Căutarea și colectarea informațiilor
- Reamintirea de judecăți/raționamente
- Conducere
- Învățare
- Managementul schimbărilor
- Managementul stresului
- Motivare
- Negociere și convingere
- Rezolvare de probleme
- Autoîncredere
- Perspectivă strategică
- Lucru în echipă

Competențe largi – permit înțelegerea și gestionarea situațiilor sensibile și complexe

- Analiză
- Sinteză
- Monitorizare
- Planificare
- Diagnostică

Competențe pentru viață – permit o viață socială activă și participarea la comunitate

- Autocontrol și asigurare a propriei dezvoltări
- Relaționarea cu alte persoane
- Relație la situații specifice: învățământ, loc de muncă, timp liber, comunitate

Competențe sociale și cetățenești – permit conviețuirea și participarea la viața socio-economică

- Participarea socială activă
- Comunicare
- Cooperare, lucru în echipă
- Înțelegerea naturii comunității și implicare
- Roluri și relații într-o societate democratică
- Îndatoriri, responsabilități și drepturi
- Coduri și valori morale
- Principiile democrației reprezentative
- Puterea legii
- Justiție socială
- Drepturile omului



Cadru normativ de competență – exemplu

Iată un exemplu de cadru normativ de competență:

- *Orientarea spre realizare sau rezultate.* Dorința de a face lucrurile bine și capacitatea de a fixa și îndeplini obiective dificile, de a crea criterii proprii de excelență și de a căuta permanent căi de îmbunătățire a performanței.
- *Discernământul economic informat.* Capacitatea de a identifica permanent și a explora ocazii favorabile de afaceri, de a înțelege posibilitățile și prioritățile economice ale organizației și de a căuta constant metode de sporire a eficienței profesionale în toate activitățile organizației.
- *Comunicarea.* Capacitatea de a comunica în mod clar și convingător, verbal sau în scris.
- *Concentrarea pe client.* Grijă manifestată permanent în protejarea intereselor clienților interni și externi, pentru a avea siguranța că necesitățile, dorințele și așteptările lor sunt îndeplinite sau depășite.
- *Dezvoltarea celorlalți.* Dorința și capacitatea de a stimula dezvoltarea membrilor echipei, oferindu-le feedback, sprijin, încurajare și îndrumare metodică.
- *Flexibilitatea.* Capacitatea de adaptare și de muncă eficace în situații diferite, de a executa o mare varietate de sarcini.
- *Capacitate de conducere.* Capacitatea de a-i inspira pe ceilalți să dea tot ce au mai bun pentru obținerea rezultatului dorit, de a întreține relații eficace atât cu membrii individuali ai echipei, cât și cu echipa ca întreg.
- *Planificarea.* Capacitatea de a decide asupra căilor de acțiune, asigurând resursele necesare pentru implementarea acestora și planificând graficul lucrărilor necesare pentru obținerea unui rezultat final definit.
- *Rezolvarea problemelor.* Capacitatea de a analiza situații, de a diagnostica probleme, de a identifica aspectele problematice esențiale, de a stabili și evalua căi de acțiune alternative și de a veni cu o soluție logică, practică și acceptabilă.
- *Efortul în echipă.* Capacitatea de a coopera flexibil cu ceilalți membri ai echipei, demonstrând o înțelegere deplină a rolului care se cuvine îndeplinit ca membru într-o echipă.
- *Folosirea în comun a cunoștințelor.* Disponibilitatea de a împărtăși celorlalți cunoștințele proprii, în întregime și fără rețineri, în interesul organizației.

Utilizarea conceptului

Pentru a nu ne împiedica în tot acest jargon de specialitate, este bine să tratăm conceptul de competență cât mai simplu posibil, în primul rând ca termen util, de care ne putem folosi în descrierea genului de comportament (dimensiunile comportamentale) pe care îl caută organizațiile ca să poată atinge niveluri înalte de performanță. Conceptul asigură un limbaj comun, care ne ajută să ne concentrăm pe chestiunile esențiale de comportament care influențează rezultatele. În al doilea rând, noțiunea de competență poate fi utilizată pentru a descrie ce anume se cere de la oameni să știe și să fie capabili să facă, pentru a-și putea îndeplini rolurile cu eficacitate.

CHESTIONAR TIP FEEDBACK 360 °

1. Stăpânește foarte bine ~~ansamblul~~ cunoștințelor necesare în domeniul său de activitate.
2. Valorifică cu ușurință cunoștințele acumulate, este un foarte bun practician.
3. Are un orizont larg, ²⁰ fiind consultat(ă) și în probleme de specialitate din domenii învecinate.
4. Este întotdeauna gata să învețe ceva nou, să se perfecționeze continuu.
5. Furnizează idei valoroase, descoperă mijloace noi și mai bune pentru îndeplinirea obiectivelor.
6. Reușește în mod consecvent finalizarea acțiunilor la termenele fixate.
7. Face ușor față situațiilor stresante, muncii sub presiunea timpului.
8. Dă dovadă de multă tenacitate și perseverență în realizarea obiectivelor. Dorește să reușească, în ciuda tuturor dificultăților.
9. Își îndeplinește sarcinile cu acuratețe și cu atenție la detalii. Se străduiește „să reușească din prima încercare“.
10. Își stabilește un standard ridicat de calitate pentru lucrările și serviciile prestate.
11. Abordează munca într-o manieră eficace, utilizând timpul, materialele și resursele într-un mod care să-i permită obținerea celor mai bune rezultate cu un minim de efort și într-o perioadă scurtă de timp.
12. Își îndeplinește sarcinile cu foarte puțină sau chiar fără supraveghere sau îndrumare. Cere ajutor doar atunci când este strict necesar.
13. Adoptă o atitudine proactivă, identificând noi sarcini sau oportunități de dezvoltare. Emite sugestii și soluții de eficientizare și/sau diversificare a activității.
14. Se adaptează repede și este eficient(ă) în situații noi și variate.
15. Menifestă disponibilitate pentru asumarea unor sarcini noi, suplimentare.
16. Își modifică foarte ușor modul de lucru, în concordanță cu nevoile departamentului sau ale firmei.
17. Acceptă ușor ideea că fiecare poate avea un punct de vedere diferit, chiar în contradicție cu opiniile sale.

18. Este o fire deschisă și comunicativă. Se simte în largul său în contact cu persoane și grupuri diferite. Este cooperant(ă).
19. Manifestă siguranță de sine în situații sociale. Își exprimă opiniile și convingerile în mod clar, concis și eficient.
20. Utilizează argumente raționale pentru a-și apăra opiniile. Evită manifestările emoționale, ca entuziasmul sau înverșunarea.
21. Este capabil(ă) să negocieze cu alții, să obțină concesii mutuale pentru a depăși diferențele de opinie și a asigura o rezolvare acceptabilă pentru toți protagoniștii.
22. Se controlează cu ușurință. Rămâne calm(ă) și eficace în situații ostile, cu potențial conflictual.
23. Manifestă deschidere, toleranță și tact în relațiile interpersonale.
24. Admite propriile greșeli. Nu tinde să „paseze vina“.
25. Evită să se arate superior(oară) față de ceilalți.
26. Își respectă promisiunile făcute.
27. Este deschis(ă), sincer(ă) cu ceilalți, exprimându-și clar intențiile.
28. Evită să primească „credit“ pentru meritele altora.
29. Nu își pune interesele personale înaintea celor ale firmei.
30. Respectă cu strictețe regulile de securitate și celelalte reglementări interne cu privire la secretul de serviciu.
31. Identifică scopuri și obiective clare, tangibile, explicând ce trebuie făcut și de ce.
32. Oferă provocări și folosește la maximum aptitudinile colaboratorilor.
33. Se comportă ca un mentor și antrenor.
34. Deleagă responsabilitatea.
35. Este metodic(ă) și perseverent(ă) în urmărirea activității colaboratorilor.
36. Oferă feedback periodic, corect și constructiv.

liului de Administrație, stabilită pentru marți, 3 noiembrie, iar majoritatea analiștilor mizează pe o reducere cu 0,25 puncte procentuale a dobânzii cheie, la 7,75%.

Incertitudini mari

„Un factor important în decizia de marți vor fi incertitudinile mari create de mediul politic, situație ce pune presiune pe leu, dar duce și la probleme legate de acordul cu FMI (Fondul Monetar Internațional, n.r.). BNR va coborî dobânda cheie cu 0,25 puncte procentuale ca un semn de prudență într-o perioadă cu turbulențe”, a spus, economistul-șef al Raiffeisen Bank, **Ionuț Dumitru**. În același timp, Dumitru se așteaptă la scăderea rezervelor minime obligatorii pentru pasivele în valută cu 5 puncte procentuale, la 25% și la menținerea nivelului pentru pasivele în monedă națională la 15%. *„Am revenit la o perioadă în care deciziile BNR au*

La

Ultimel
politic și e
torii decis
analiștilor,
la ultima
monetară
ei consider
ar putea t
0,5 puncte
dința de
marea no
reducere
cheie, îns
determina
politică sc
ipoteză să
acestea, B
probabil,
monetară
centuale,
trece încă
următoare
liului de
ușoară re
spune și
de cercet
România,

Ceea ce s-a degradat aproape ireversibil pare să fie spiritul academic, încrederea în valori și în demnitatea statutului de universitar (fie el profesor sau student). După ce, în perioada stalinistă, universitatea a fost golită de elite și caractere, după ce, timp de aproape o jumătate de secol, recrutarea s-a făcut după criterii extrauniversitare și după ce ideologicul a bătut adesea științificul în câmpul universitar, calitatea materialului uman s-a depreciat catastrofic. Impostura a fost și este încă tolerată, iar corupția nu a fost amendată adesea cu promptitudine. Cel puțin în cazul unor facultăți. Au dispărut standardele de calitate, orientarea spre valori, s-a diminuat încrederea în puterea culturii, s-au re-modelat caracterele după modelul spiralei descendente. S-a instalat o „nouă elită” care s-a reprodus, adesea, după schimbarea din 1989.

Demnitatea de sine a corpului profesoral și a studenților, precum și caracterele! Miza cred că aici este. Iar caracterele nu se pot schimba prin legi, decizii, reglementări oficiale. E un proces de durată, care cere dorință de schimbare, asumarea responsabilității administratorilor și timp de refacere. Va dura cel puțin tot atâta cât a durat procesul de deformare. Final deschis. ◀

Adrian Neculescu
- Universitatea, un orizont închis - 2.11.2009